

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لتطوير التعليم الأساسي بمصر

إعداد

آيه علاء الدين عبد الغنى محمود

إشراف

أ.م. د / منار محمد جابر

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة بني سويف

أ.د / أسامة محمود قرني

أستاذ الإدارة التعليمية

عميد كلية التربية- جامعة بني سويف

مستخلص البحث

هدف البحث إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسات التعليم الأساسي، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث ذات العلاقة، وتحليلها استقرائياً، والوقوف على أهمية الذكاء الاستراتيجي، وأهدافه، وأدواره، وأبعاده، إلى جانب أهمية الميزة التنافسية في التعليم، ومحدداتها، وأبعادها، بالإضافة إلى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وخلصت الدراسة النظرية إلى أن تؤثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، الحدس، التفكير المنظم، الدافعية، والشراكة) على ابعاد الميزة التنافسية (الابداع، المرونة، التكلفة، التمايز، الجودة).

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الميزة التنافسية.

Abstract

The research aimed to identify the role of strategic intelligence in achieving a competitive advantage in basic education institutions. The research followed the descriptive analytical approach based on collecting and analyzing data and information, by reviewing related studies and research, analyzing them inductively, and identifying the importance of strategic intelligence, its objectives, roles, and dimensions, in addition to the importance of competitive advantage in education, its determinants, and dimensions, in addition to clarifying the role of strategic intelligence in achieving competitive advantage. The theoretical study concluded that the elements of strategic intelligence (foresight, strategic vision, intuition, organized thinking, motivation, and partnership) affect the dimensions of competitive advantage (creativity, flexibility, cost, differentiation, and quality).

Keywords: Strategic Intelligence, Competitive advantage.

مقدمة:

تسعى المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر إلى محاولة مواكبة التغيرات المجتمعية خاصة في عصر العولمة، والحوسبة السحابية، وتكنولوجيا المعلومات، وتغير أنماط الطلب على التعليم، وأضحى من الصعب على المؤسسات التعليمية المحافظة على قدرتها التنافسية في ظل تنامي الصراعات بين المؤسسات المجتمعية الأخرى، وبات ملحاً أن تحرص هذه المؤسسات التعليمية على وجودها كمؤسسات قوية، حيث أصبح مشاهداً وجود فوارق تنافسية واضحة بين هذه المؤسسات التعليمية ذات القدرات التنافسية المرتفعة والمؤسسات المبتعدة عن التنافسية، لذلك فهذه المؤسسات بحاجة إلى التعامل بشكل أكثر ذكاءً مع بيئتها الخارجية والداخلية، في محاولة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساعد على حسن توظيف إمكانياتها، سواء كانت مادية، أو بشرية، أو تنظيمية، للوصول إلى صورة ونتائج أفضل تضمن لها ميزة تنافسية (مصطفى، ٢٠٢٠، ٨٨).

لقد بدأ الاهتمام حديثاً بالذكاء الاستراتيجي من قبل المؤسسات المختلفة كأداة فاعلة لتحسين وضعها الحالي، والحفاظ عليه في بيئة ديناميكية شديدة التغير، لاسيما في هذه الفترة الحرجة التي يشهد فيها العالم ركوداً اقتصادياً، واضطرابات سياسية متلاحقة، حيث يسهم في توفير المعلومات والمعرفة حول البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، ومن ثم تمكين قادتها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق ارتقاء المؤسسة بشكل مستمر، كما تسهم في تحديد المسار الذي تنتجه إليه، وكيف يمكنها الاحتفاظ بقدرتها التنافسية في ضوء التحديات والتغيرات على المدى البعيد (Purity. U., Ifeoma, and Anigbogu, 2017, 88).

مشكلة البحث

شهدت الفترة الأخيرة اهتماماً ملحوظاً بعمليات تطوير التعليم من قبل وزارة التربية والتعليم، ورغم الجهود الكبيرة المبذولة إلا إن هناك عديداً من التحديات التي تقابلها، وتجعلها قاصرة عن تحقيق التميز.

حيث يُواجه التعليم الأساسي العديد من التحديات التي تعوق قدرته على مواكبة تحديات القرن الحادي والعشرون، لذا فإن إصلاح التعليم وتطويره أصبح ضرورة يسعى إليها المجتمع المصري نظراً لأهمية التعليم الأساسي في إكساب أطفالنا القيم المرئية، لذا فمن الضروري مواجهة المشكلات التي تحول بينه وبين تحقيق تلك الغاية (المنوفي، ٢٠٢١، ٦١).

إذ تُعاني المؤسسات التعليمية وبخاصة مؤسسات التعليم الأساسي من الكثير من المشكلات التي تعوق أداء العمل بداخلها بشكل جيد وتحد من فاعليته، ومن ثم ضعف قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المطلوبة بصورة فعالة.

ويأتي على رأس هذه المشكلات، ضعف الميزانية المخصصة من الوزارة، وسوء توزيع الموارد المتاحة، بالإضافة إلى ندرة مصادر التمويل الذاتي والتمويل الخارجي، والناجمة عن ضعف رغبة المجتمع الخارجي من المشاركة مع هذه المؤسسات، مما أسهم بشكل ملحوظ في الحد من قدرتها وعجزها عن تلبية متطلبات التطوير والتغيير بها، وأثر بشكل سلبي وكبير على جودة وتميز مخرجها التعليمي (جوهر وآخرون، ٢٠١٨، ٩١:٩٠).

أن البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية تحمل الكثير من التحديات، تكمن في التغيرات المتسارعة، والتي تؤثر بشكل مباشر عليها، وتضعف من قدرتها على مواكبة متغيرات العصر، وانعكس هذا بشكل مباشر على مستوى المخرجات التعليمية لهذه المؤسسات، والذي اتسم بالضعف في مواكبة سوق العمل ومواجهة الحياة العملية (الحسيني، ٢٠١٩، ١٢٤).

كما إن انخفاض معدل القيد في التعليم الابتدائي وزيادة معدلات التسرب من التعليم ومشكلة عدم كفاية وكفاءة المدرسين وتعدد فترات الدراسة في بعض المدارس وتدني نتائج التلاميذ في بعض محافظات الجمهورية وتدني الحالة التعليمية للسكان بالجمهورية، بالإضافة إلى بعض المشكلات الأخرى مثل صعوبة المناهج في بعض المقررات الدراسية، والدروس الخصوصية التي تُعد أحد أهم التحديات التي تواجه الأسر المصرية التي تزيد من تكلفة التعليم بطريقة غير مباشرة، وتدني المستوى التعليمي لبعض أولياء الأمور وضعف البنية التكنولوجية في بعض مدارس الجمهورية (موسى، ٢٠١٩، ٥٦٢).

كما تعاني منظومة التعليم من وجود قصور في مناهج التعليم التي يغلب عليها الصفة الأكاديمية والنظرية، والتي تعتمد بشكل أساسي على التلقين والحفظ أكثر مما تعتمد على

العمل والتطبيق والبحث، واكتساب المهارات العلمية والسلوكية وتكوين الاتجاهات السليمة (طانيوس، ٢٠٢٢، ١٠٠).

وبرز الذكاء الاستراتيجي بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء وهي الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي فضلاً إدارة المعرفة بوصفها إحدى أهم ركائز المؤسسة المعاصرة في القرن الواحد والعشرين، إذ توفر هذه الصيغة قيمة مضافة للمعلومات والمعرفة لصنع القرارات التنظيمية وخصوصاً الاستراتيجي منها لإيجاد أفضل السبل لمواقف المؤسسة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية (الناصر، ٢٠١٥، ١٨٩).

ويعد الهدف الرئيس من استخدام الذكاء الاستراتيجي هو دعم تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتم استخدامه في الأساس للمساعدة في صنع القرارات لسياسات طويلة الأجل في المؤسسة، كما يستخدم في تحقيق الأهداف التشغيلية (قصيرة المدى) من خلال توقع التحديات المستقبلية التي من الممكن أن يكون لها تأثير مباشر على التخطيط التكتيكي قصير المدى (Don McDowell, 2009, 29).

إذ توصلت دراسة نعمة (٢٠٢٣) الى أن هناك علاقة تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة، بينما توصلت دراسة حسن (٢٠٢١) إلى قلة خبرة بعض مدرّاء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في الإلمام بعناصر الذكاء الاستراتيجي وقلة مقدرتهم علي الاستفادة من المعلومات المتوافرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات، قلة حصول بعض مدرّاء مدارس التعليم الأساسي علي دورات تدريبية في مجال الذكاء الاستراتيجي التي تساهم في ترسيخ السمات القيادية، قلة اهتمام بعض مدرّاء مدارس التعليم الأساسي بتنمية قدراتهم بامتلاكهم عناصر الذكاء الاستراتيجي الذي يساعد المدرسة في المحافظة علي وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية علي المدى البعيد، وقلة اهتمام الإدارة العليا متمثلة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد بدور الذكاء الاستراتيجي في دعم وصناعة القرار باعتباره عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدرّاء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.

بينما توصلت دراسة محمد (٢٠٢٤) إلى مجموعة من المعوقات والصعوبات التي قد تواجه تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية العامة والمتمثلة في ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لوزارة التربية والتعليم بمصر بسبب الوضع الاقتصادي الصعب سواء علي الصعيد المحلي أو الدولي، ندرة وجود المعلم متعدد الأدوار المواكب للعصر الرقمي، وجود صعوبة في كيفية تفعيل المرافق المدرسية في بعض المدارس من خلال

توظيف مصادرها المتنوعة بسبب عدم جاهزيتها لإتمام هذه الاستراتيجية إذ تكون بحاجة إلى الدعم المادي اللازم لتطوير مثل هذه المرافق.

كما يوجد على الجانب الآخر دراسات ركزت على الميزة التنافسية وقد توصلت دراسة محمد (٢٠١٩)، إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التحسين الذي أحرزته مصر في بعض مؤشرات التنافسية في الترتيب العالمي هو تحسن وهمي لم يحدث في القيمة الحقيقية ومازال التعليم الابتدائي المصري بعيداً عن منافسة النظم التعليمية الأخرى، يتطلب تعزيز التنافسية للتعليم الابتدائي المصري إلى البيروقراطية وتأخر مشاريع البنية التحتية، لا بد أن تمتلك المدارس الابتدائية المصرية قدرات معينة تؤهلها للمنافسة عالمياً مثل التفكير الاستراتيجي والموارد المالية والبشرية، وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً في تهيئة مناخ التنافسية حيث المدارس الابتدائية إلى تبنى الأداء المتميز المعتمد على التكنولوجيا لتتمكن من التفاعل مع المحيط التنافسي السائد. وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يربط بين المتعلمين والمنهج والمعلمين والأنشطة الطلابية والإدارة يساعد في تطوير أداء المدارس الابتدائية على ضوء مؤشرات التنافسية العالمية.

توصلت دراسة محمد (٢٠٢٠)، إلى أن المدارس الابتدائية يمكنها بناء ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على استغلال كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية من أجل رفع مستوى كفاءتها في تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية والوصول إلى مخرج تعليمي جيد، كما يساعد الإبداع والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليمية على امتلاك عنصر تميز لا تمتلكه المدارس الأخرى.

وفي المقابل نجد أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية فقد توصلت دراسة مصطفى (٢٠٢٠)، إلى تقديم رؤية استراتيجية يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي، بينما توصلت دراسة محمد (٢٠٢١)، إلى بعض النتائج من أهمها ضرورة السعي إلى زيادة القدرة التنافسية للجامعة من خلال الاستخدام الكفء والفعال للطاقات والقدرات المتاحة بالجامعات وانتهاجاً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، ضرورة تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين كافة أرجاء الجامعات، ضرورة صياغة رؤية مستقبلية تعتمد على ممارسات الذكاء الاستراتيجي.

ويتضح مما سبق أن مؤسسات التعليم الاساسي تواجه مشكلات متنوعة، وأن هذه المشكلات تحتاج إلى حلول مبتكرة وتوجه استراتيجي واضح، مما يجعل من توظيف الذكاء الاستراتيجي عملية حتمية يمكن الاستعانة بها في محاولة لمواجهة هذه المشكلات، لتمكنها من المنافسة في هذا الخضم الكبير من التغيرات كما أنها تساعدها لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهةها،

فأصبح نشاط تلك المدارس نشاطاً استبقياً وليس علاجياً، ومن هنا جاءت الفكرة الأساسية لتلك الدراسة والتي تتمثل في محاولة كيفية تحقيق المزايا التنافسية للتعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، وذلك لما يوفره الذكاء الاستراتيجي من الحصول على المعلومات والتي تعد جوهر عملية اتخاذ القرار التربوي، وإضافة قيمة لمخرجاتها التعليمية، مما يساعد هذه المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**هل يؤثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الأساسي بمصر؟
ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي:**

- ١- ما الإطار النظري لكلاً من الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية؟
- ٢- ما أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الأساسي؟
- ٣- ما دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف- تفكير النظم- الرؤية الاستراتيجية- الشراكة- الدافعية) في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الأساسي؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الأساسي وينبثق من الهدف الرئيس، الاهداف الفرعية الآتية:

- ١- تقديم إطار نظري لموضوع الذكاء الاستراتيجي ومفهوم الميزة التنافسية.
- ٢- تحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية.
- ٣- معرفة الدور الذي تلعبه أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف- تفكير النظم- الرؤية الاستراتيجية- الشراكة- الدافعية) في خلق مزايا تنافسية بالتعليم الأساسي.

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من أهمية موضوعه والاستنتاجات التي سوف يقدمها والتي يمكن أن تعود بالفائدة العلمية والعملية على مؤسسات التعليم الأساسي، وعلى متخذي القرار في المدارس، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

- تبرز أهمية البحث في كونه يلقي الضوء على قضية تتسم بالحدثة والأهمية النسبية، ومن المحاولات البحثية النادرة على حد علم الباحثة، والتي تحاول الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الأساسي.
- تأمل الباحثة أن يسهم هذا البحث في تحفيز الباحثين المهتمين في هذا المجال باستكمال البحث في مجالات عدة تربطه به.

- من المتوقع أن يسهم البحث الحالي في تزويد المسؤولين بمعلومات عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الاساسي.
- توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تمكين المدارس من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتوقع بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على سمعتها وموقعها بما يحقق لها الميزة التنافسية.

حدود البحث:

يتحدد موضوع البحث في دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتنوعة (الاستشراف- تفكير النظم- الرؤية الاستراتيجية- الشراكة- الدافعية) في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الأساسي بأبعاده (الابداع، المرونة، التكلفة، التمايز، الجودة). وتم هذا البحث من خلال الدراسة النظرية فقط.

مصطلحات البحث:

يقوم البحث الحالي على مصطلحين رئيسيين هما: الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية، ويمكن تعريفهما كالآتي:

أ- الذكاء الاستراتيجي:

تعريف الذكاء لغوياً: الذكاء، فُدرَة على التحليل والتركيب والتمييز والاختيار، وعلى التكيف إزاء المواقف المختلفة (المعجم الوجيز، ٢٠٠٠، ٢٤٦).

يُعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه ذكاء قادة المؤسسات الذين لديهم رؤية مستقبلية ونظرة ثاقبة، كذلك القدرة على جمع وتحليل البيانات ومعالجتها لاتخاذ القرارات وصياغة استراتيجيات المؤسسة (مقبل، ٢٠٢٢، ٨٥)، كما يعرف بأنه نظام يتكون من عدة أبعاد لتكوين صورة أوضح عن المستقبل وتحدد هذه الأبعاد في الاستشراف والرؤية والدافعية، وتحدد قيمة الذكاء الإستراتيجي من خلال تحسين قدرات المدراء والعاملين على استشعار التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة والتي قد تتطلب إعادة النظر في أساليب وممارسات العمل الحالية (Baei and Others, 2017, 245).

ويتمثل التعريف الإجرائي للذكاء الاستراتيجي في أنه أسلوب استراتيجي يقوم على مجموعة من الأبعاد التي تعمل كنظام لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها ومعالجتها، لصناعة القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات، ومعرفة الفرص والتهديدات لمؤسسات التعليم الاساسي لتحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها، لاكتساب الفرص للبقاء والنمو وتحقيق أقصى قدر من الأداء والتميز.

ب- الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنه قدرة المؤسسة التعليمية على تصميم وإنتاج وتسويق خدمات تعليمية ذات جودة عالية ومتفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها (عبد الله، ٢٠١٢، ٢٩٨)، كما **تعرف أيضاً بأنها** قدرة المدرسة على استخدام مصادرها ومواردها وقدراتها، وإدارتها بكفاءة وفعالية في إطار بيئة تنافسية سريعة التغير، بحيث تستطيع المدارس تقديم خدمات تعليمية تتضح فيها التنوع والتفرد والتميز والجودة، لتكون بمثابة مزايا تنافسية تتفوق بها على المنافسين (على وآخرون، ٢٠٢٢، ١٣٢٧).

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية هو أسلوب استراتيجي تعتمده مؤسسة التعليم الاساسي لخلق قدرة يصعب تقليدها من قبل المؤسسات التعليمية الأخرى من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة واستثمارها لتحقيق التميز من خلال تقديم خدمات ذات قيمة عالية لا يمكن للمنافسين تقليدها أو التغلب عليها في الوقت الحاضر أو المستقبل.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث محاور مع التركيز على نتائجها مع مراعاة التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث؛ ويتضمن المحور الأول الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي، ويتضمن المحور الثاني الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية، ويتناول المحور الثالث الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية:

(١) الدراسات التي تتعلق بالذكاء الاستراتيجي

هدفت دراسة Esmaeili (٢٠١٤)، إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، ودراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات في مدينة (غورام أباد) في إيران، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي وفعال في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بالمنظمات.

هدفت دراسة Ali (٢٠١٦)، إلى التعرف على تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية- الاستشراف- الشراكة- الإبداع- الحدس) لها تأثير في تحقيق الرشاقة التنظيمية، أن بعد الإبداع هو الأكثر تأثيراً في تحقيق الرشاقة التنظيمية، أن الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة لتحقيق النجاح ومساعدة المنظمات على الحفاظ على مركز تنافسي متفوق في السوق المحلية والعالمية، وللقيادات تأثير قوى على مستوى الذكاء الاستراتيجي بالمنظمات.

هدفت دراسة مهدي (٢٠١٨)، إلى التعرف على الذكاء الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية، والتعرف على الدافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية، وإيجاد العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي والدافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن

مديري المدارس الثانوية لديهم ذكاء استراتيجي إذ جاءت النتائج بمتوسط حسابي اعلى من المتوسط الفرضي للمقياس، وان مديري المدارس الثانوية لديهم دافعية نحو العمل إذ جاءت النتائج بمتوسط حسابي اعلى من المتوسط الفرضي للقياس، ووجود علاقة ارتباطية داله وموجبة بين الذكاء الاستراتيجي والدافعية نحو العمل لدى مدرء المدارس الثانوية.

هدفت دراسة المنزوع (٢٠٢٠) إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية) في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء، بينما أظهرت عدم وجود لبعدى (الاستشراف، وتفكير النظم) منفردة في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء.

هدفت دراسة حسن (٢٠٢١) إلى التعرف علي دور الذكاء الاستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بني سويف، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة علي عينة من المعلمين والإداريين العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد، وتوصلت الدراسة إلى قلة خبرة بعض مدرء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في الإلمام بعناصر الذكاء الاستراتيجي وقلة مقدرتهم علي الاستفادة من المعلومات المتوافرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات، قلة حصول بعض مدرء مدارس التعليم الأساسي علي دورات تدريبية في مجال الذكاء الاستراتيجي التي تساهم في ترسيخ السمات القيادية، قلة اهتمام بعض مدرء مدارس التعليم الأساسي بتنمية قدراتهم بامتلاكهم عناصر الذكاء الاستراتيجي الذي يساعد المدرسة في المحافظة علي وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية علي المدى البعيد، وقلة اهتمام الإدارة العليا متمثلة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد بدور الذكاء الاستراتيجي في دعم وصناعة القرار باعتباره عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدرء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.

هدفت دراسة آل راجح (٢٠٢٢) إلى التعرف علي أثر مستوي الذكاء الاستراتيجي وفق نموذج (Maccoby& Scudder) علي الإبداع التنظيمي لدي مديرات المدارس بمدينة الباحة من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجميع البيانات من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها أن مستوي الذكاء الاستراتيجي لدي مديرات المدارس بمدينة الباحة جاء بمستوي مرتفع، ووجود علاقة ارتباط قوية واثر ذو دلالة معنوية لمستوي الذكاء الاستراتيجي علي الابداع التنظيمي لمديرات المدارس بمدينة الباحة.

كشفت دراسة صبحي (٢٠٢٢) عن واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الميدانية ان القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم تتسم بالقدرة على تحديد خارطة الطريق لكافة منتسبي الجامعة، وتعينهم على تصور ما يمكن أن يحدث، وفهم التغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على الجامعة، وهذا يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتي تؤثر على الخدمات التعليمية التي الجامعة للمستفيدين.

هدفت دراسة نعمة (٢٠٢٣) الى التعرف أثر الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة، واستخدام الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات وابعادها، وأن هناك علاقة تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة.

هدفت دراسة النجار (٢٠٢٤) إلى التعرف على درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدي مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام استبانة علي المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدي مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوي إدارة الأزمات لدي مديري المدارس الحكومية الثانوية جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية بين مجالات الذكاء الاستراتيجي ومجموعة ومستوي إدارة الأزمات.

هدفت دراسة محمد (٢٠٢٤) إلى التعرف علي الإطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي في المدارس الثانوية من حيث عرض مفهومه وأهدافه وأهميته ومراحلته وخصائصه ومستوياته ومتطلبات تفعيله في المدارس الثانوية العامة، ثم الانتقال إلى الأطر النظرية للأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة بمصر، وذلك من خلال عرض مفهوم الأداء وأهدافه وأهميته وخصائصه وعناصر ومراحل تطويره بالمدارس الثانوية العامة، ثم التعرف على مفهوم المدارس الثانوية العامة وأبعاد الأداء بها، ومتطلبات تحسين الأداء بالمدارس الثانوية العامة (مادية، بشرية، تنظيمية، تشريعية وقانونية، تكنولوجية وفنية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات والصعوبات التي قد تواجه تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية العامة والمتمثلة في ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لوزارة التربية والتعليم بمصر بسبب الوضع الاقتصادي الصعب سواء علي الصعيد المحلي أو الدولي، ندرة وجود المعلم متعدد الأدوار المواكب للعصر الرقمي، وجود صعوبة في كيفية تفعيل المرافق المدرسية في بعض المدارس من خلال توظيف مصادرها

المتنوعة بسبب عدم جاهزيتها لإتمام هذه الاستراتيجية إذ تكون بحاجة إلى الدعم المادي اللازم لتطوير مثل هذه المرافق.

هدفت دراسة Elhachemi (٢٠٢٤) إلي بيان كيف أن نجاح المؤسسات أو فشلها في تبني أنماط الإدارة الحديثة يوقف على مدى امتلاك مواردها البشرية للمهارات الإدارية في جميع المستويات الإدارية المختلفة ومن ضمنها الذكاء الاستراتيجي حيث اشارت الدراسات السابقة إلى انه يجب يتعامل المدراء والعاملون في المؤسسات مع القوي المحيطة بها ومع المتغيرات لاكتشاف فرص جديدة في انجاز الاعمال عن طريق تطوير إستراتيجيات وبرامج فريدة للوصول إلى الأداء المتميز.

٢) الدراسات التي تتعلق بالميزة التنافسية

هدفت دراسة محمد (٢٠١٨)، إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة عدد من النتائج أهمها إن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة، وأن محور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة كان أقل المحاور ممارسة، ثم تلاه محور جودة الخدمة التعليمية المقدمة، ثم محور الموارد البشرية المتميزة، وأخيراً جاء محور الموارد المادية والمالية، وخرجت الدراسة في النهاية بمجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية في التعليم الأساسي فيما يتعلق بالمحاور الأربعة.

هدفت دراسة الظفيري (٢٠١٩)، إلى التعرف على دور المدرسة في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية في دولة الكويت وذلك من خلال الأدبيات حول الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها، التأكيد علي تحسين دافعية العاملين وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع والتفوق لتحقيق الميزة التنافسية، والسعي إلي تعاون وتضافر المدرسة والأسرة ومؤسسات المجتمع المدني لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة، واستحداث مجموعة من البدائل التعليمية يتم المفاضلة بينها حسب إمكانات المدرسة ووضعها التنافسي، وأهمية توفير مصدر للمعلومات لاكتشاف خطط المنافسين من المدارس الأخرى، وتحركاتهم، مما يسمح باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، كما أوصت بضرورة التأكيد على قبول النقد ونقد الذات بين المعلم والتلاميذ وفق معايير معينة تعمل على تطوير أداء المعلم والعاملين بالمدرسة، وأهمية وجود مدرسة داعمة للتطوير والتحسين المستمر للبيئة التعليمية مع توفر الكفاءات البشرية من معلمين ومديرين وأخصائيين لتحقيق جذب واستقطاب التلاميذ.

هدفت دراسة محمد (٢٠١٩)، إلى التعرف على التنافسية، والميزة التنافسية، ومؤشرات التنافسية العالمية للتعليم الابتدائي، وموقع مصر بين الدول العالمية والعربية، ووضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الابتدائي في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية، وقد استخدم الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها التحسين الذي أحرزته مصر في بعض مؤشرات التنافسية في الترتيب العالمي هو تحسن وهمى لم يحدث في القيمة الحقيقية ومازال التعليم الابتدائي المصري بعيداً عن منافسة النظم التعليمية الأخرى، يتطلب تعزيز التنافسية للتعليم الابتدائي المصري إلى البيروقراطية وتأخر مشاريع البنية التحتية، لا بد أن تمتلك المدارس الابتدائية المصرية قدرات معينة تؤهلها للمنافسة عالمياً مثل التفكير الاستراتيجي والموارد المالية والبشرية، وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً في تهيئة مناخ التنافسية حيث المدارس الابتدائية إلى تبنى الأداء المتميز المعتمد على التكنولوجيا لتتمكن من التفاعل مع المحيط التنافسي السائد. وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يربط بين المتعلمين والمنهج والمعلمين والأنشطة الطلابية والإدارة يساعد في تطوير أداء المدارس الابتدائية على ضوء مؤشرات التنافسية العالمية.

هدفت دراسة محمد (٢٠٢٠)، إلى رصد مؤشرات التنافسية في التعليم وتحديد العوامل التي يمكن أن تساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس الابتدائية يمكنها بناء ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على استغلال كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية من أجل رفع مستوى كفاءتها في تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية والوصول إلى مخرج تعليمي جيد، كما يساعد الإبداع والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليمية على امتلاك عنصر تميز لا يمتلكه المدارس الأخرى.

هدفت دراسة أبو إسماعيل (٢٠٢٢)، علي تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك عديداً من مواطن الضعف التي تحد من قدرة مدارس الثانوي العام علي تحقيق الإبداع ومنها ما يلي، ضعف ميزانية التعليم قبل الجامعي وجمود أساليب العمل وبالتالي ضعف قدرة مدير المدرسة على تبني وتحقيق الرؤيا المستقبلية، المناخ التنظيمي بهذه المدارس غير محفز على الإبداع والابتكار لدي المعلمين وجميع العاملين بها، انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وهو ما يحد من رغبتهم على الإبداع والتميز في العمل، زيادة كثافة الفصول وافتقار الرؤية المدرسية للبعد المستقبلي واتسامها بالشكلية، ضعف أساليب التحفيز المادي وهو ما يقلل من رغبة العاملين بالمدرسة على التميز، تدني مستوى الإبداع الإنتاجي السائد فالإقتصاد المصري وتخلفه ومن ثم عجز في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، وقصور التعليم الثانوي

العام في تحقيق أهدافه في ضعف مستوي أداء الخريجين من المرحلة الثانوية العامة، والذي يظهر في ضعف قدرتهم علي مسايرة ما يحدث من تطوير وحادثة، وزيادة معدل البطالة بينهم، وعدم ملاءمتهم لمتطلبات سوق العمل.

كشفت دراسة عوض، (٢٠٢٢)، عن واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم، وتم تطبيق الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس من مختلف كليات الجامعة العلمية والنظرية، وقد توصلت الدراسة الميدانية الى نتائج من أهمها حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على الابداع الاستراتيجي وذلك من خلال تبني الأفكار المبتكرة، والسعي لكشف الفرص المتاحة واستثمارها قبل المنافسين، وذلك لتعزيز مكانة الجامعة ومركزها التنافسي.

هدفت دراسة عيسى (٢٠٢٣)، إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي، ورصد واقع الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي، والتوصل إلى متطلبات الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة على عينة من القيادات التعليمية ومديري المدارس ومعلمين مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط.

أن الدراسات السابقة تشير إلى ضعف تنافسية التعليم بصفة عامة وأن هناك حاجة للارتقاء بمستوي تنافسيته من خلال تعميق الإيمان لدي القائمين عليه لأهمية التفكير الاستراتيجي وتوفير الإمكانيات المادية والمالية وتبني التكنولوجيا الحديثة وتطوير المناهج.

٣) الدراسة التي تتعلق بالعلقة بين الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية

هدفت دراسة أحمد (٢٠١٧)، إلى تحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلال تبنيها لنظام الذكاء الاستراتيجي ولتحقيق هذا الهدف فقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي وأفرزت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة في مواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات واشتداد المنافسة، كما يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال دوره المزدوج الهجومي والدفاعي وفي نهاية الدراسة أوصلت بانة لنجاح ممارسات الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية يحتاج تطوير للبنية التحتية التكنولوجية المناسبة لتدعيم عملياته بدقة وتقليل التكاليف والعمل على إنشاء وحدات للذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية.

هدفت دراسة Alomian, Alsawalhah, and Almarshad (٢٠١٩)، الي تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع شركات الأدوية في الأردن، وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (p0.05) بين الذكاء الاستراتيجي

وتحقيقه الميزة التنافسية لقطاع شركات الأدوية في الأردن، وأن تطوير أدوات الذكاء الاستراتيجي باستمرار، وتقييم الوضع الاستراتيجي، ومراقبة الأسواق من شأنه تدعيم هذه المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

هدفت دراسة مقبل (٢٠٢٠)، إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة الى اقتراح تصور لنظام ذكاء استراتيجي يحقق ميزة تنافسية للجامعات، إذ إن المعلومات ذات التوجه الاستباقي التي يوفرها نظام الذكاء الاستراتيجي المقترح، هي الخيار الوحيد والموارد الأهم الذي يحدد موقفها التنافسي، والذي ينبغي على الجامعات امتلاكها، وتعدّها أهم اصولها، بوصفها اهم مصادرها لصناعة واتخاذ قراراتها الاستراتيجية، إذ أن التحدي الأكبر لهذه الجامعات هو مدى امتلاكها لنظام ذكاء استراتيجي دقيق، يعتمد عليه في توفير المعلومات الاستراتيجية، ويمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، في ظل بيئة لإبقاء فيها الا للمؤسسات الذكية.

هدفت دراسة محمد (٢٠٢١)، إلى تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها ضرورة السعي إلى زيادة القدرة التنافسية للجامعة من خلال الاستخدام الكفاء والفعال للطاقت والقدرات المتاحة بالجامعات وانتهاجاً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، ضرورة تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين كافة أرجاء الجامعات، ضرورة صياغة رؤية مستقبلية تعتمد على ممارسات الذكاء الاستراتيجي.

وتشير الدراسات السابقة الي وجود ارتباط قوي بين الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسسات التعليم وأن تبني سلوكيات الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يدعم من ميزتها التنافسية بمؤسسات التعليم بمستوياتها المختلفة.

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي Descriptive Method الذي يُعد أكثر المناهج البحثية ملاءمةً لدراسة مثل هذا النوع من الموضوعات؛ حيث إنه لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعتمد على الفهم والتفسير ومن ثم القياس والتحليل، حيث تم جمع الدراسات المتاحة موضوع البحث ومتغيراته ثم تحليل المعلومات والبيانات الواردة والمتعلقة بكل من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، الحدس، التفكير المنظم، الدافعية، والشراكة)، وأبعاد الميزة التنافسية (الابداع، المرونة، التكلفة، التمايز، الجودة)، بغرض الوصول إلى نتائج محددة حول طبيعة العلاقة بينهم ومن ثم وضع مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القائمين على تطوير التعليم الأساسي بمصر.

المحور الأول: مدخل الذكاء الاستراتيجي.

يتضمن المحور التالي عرض لمجموعة من العناصر الاساسية وهي أهمية الذكاء الاستراتيجي، أهداف الذكاء الاستراتيجي، أدوار الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

أولاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي.

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال الاهتمامات البحثية التي جاءت بخصوص هذا المتغير، ومع تزايد التنافس بين المؤسسات والتطورات الحاصلة في القرن الحادي والعشرين أصبح من المهم أن نعرض أهمية الذكاء الاستراتيجي لكي يتسنى لنا فهمة بصورة واضحة وما يصوره لنا من رؤية واضحة حول المستقبل (العابدي، والموسوي، ٢٠١٤، ١٥٠). لذلك اهتم البعض بهذا المتغير، حيث تلمسوا حاجة المؤسسات لهذا النوع من الذكاء، وذلك لأنه يوعز بخطط بعيدة المدى ولا سيما تلك التي تتعلق بالجودة والتحسين المستمر، في ضوء المعلومات الحديثة، والمشاركة في الرؤية والأهداف الواجب إنجازها، والاستجابة لمعطيات الحاضر وصناعة المستقبل وتوقع النتائج كما تتلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي بدورها في تأهيل المؤسسات لتكون قادرة على الابتكار وصياغة استراتيجيات التغيير، واتخاذ القرارات بطريقة فعالة وتحقيق وضع تنافسي متفوق مقارنة بالمؤسسات المنافسة (الريجات، ٢٠٢٢، ٨٦). وهناك أهمية للذكاء الاستراتيجي كما يلي: (أطرش، ٢٠٢٢، ٣٥)

١- تمكين المؤسسات من تنفيذ عملياتها بفاعلية وكفاءة مرتفعة مما تمكنهم من تحقيق النجاح الاستراتيجي.

٢- تساعد المؤسسات على تحديد التوجه الاستراتيجي في إطار البيئة المحيطة بها.

٣- تمكين المؤسسات من استثمار الفرص المتاحة بأفضل شكل ممكن.

٤- تساعد المؤسسات على تحديد أوجه التنافس التي من الممكن أن تعتمد عليها المؤسسة في أنشطتها.

٥- يسهل للمؤسسات من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأزمة في التوقيت المناسب وبأفضل المخرجات المطلوبة.

٦- مساعدة الادارة العليا في عملية قيادة المؤسسة.

٧- تشخيص الفرص الاستراتيجية ومحاولة استثمارها في المؤسسات ومحاولة مواجهة التهديدات.

في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي كمدخل إداري يمكن أن تعتمد عليه المؤسسات باختلاف مجالاتها، سواء المؤسسات التعليمية أو غيرها في استغلال المعلومات الكثيرة التي تساعد في تكوين رؤية واضحة بشأن حاضر المؤسسة ومستقبلها، ومن ثم المساعدة في التكيف ودعم جوانب الابداع والابتكار، الأمر الذي بدوره يدعم تحقيق تنافسية

عالية. إن أهمية الذكاء الاستراتيجي لم تتبع من فراغ ولكن من طبيعة الأهداف المنوط بالذكاء الاستراتيجي لتحقيقها في المؤسسات وفيما يلي عرض لأهداف الذكاء الاستراتيجي.

ثانياً: أهداف الذكاء الاستراتيجي.

يسعى الذكاء الاستراتيجي لتحقيق حزمة من الأهداف في المؤسسات، حيث يعد ركيزة يستند إليها القادة نحو تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية وأداة تطويرية هامة، وهناك عدد من أهداف الذكاء الاستراتيجي كما يلي (العدل، ٢٠٢٠، ٤٠٢):

١- توفير معلومات استراتيجية تمكن المؤسسات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.

٢- تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس ايجابياً عن سمعتها وموقعها.

٣- المساهمة في زيادة القدرات الإبداعية لدى القادة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تعزيز القناعات لديهم والتي باثرها تتم صياغة السياسات الهادفة إلى تحقيق الأهداف.

٤- زيادة القدرة على جمع البيانات والمعلومات حول البيئة المحيطة وتحليلها، إضافة إلى دعمها لقدرات البحث والتطوير في المؤسسة.

٥- يمكن للذكاء الاستراتيجي المساهمة في تقديم الأفكار والمعارف الهادفة إلى تحويل الابتكارات إلى منتجات أو خدمات قابلة للتداول.

٦- يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى تطوير الآراء الشخصية لدى القادة حول الأحداث المستقبلية والتي يمكن اللجوء إليها في حل المشكلات.

٧- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزائها.

يتضح مما سبق أن الذكاء الاستراتيجي يلعب أدواراً شديدة الأهمية من أجل تمكين المؤسسات المختلفة في تحقيق أهدافها المختلفة المرجوة، فالذكاء الاستراتيجي يمثل ركيزة أساسية لبناء قواعد بيانات فاعلة تمكن المؤسسات من فهم الظروف المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية واستشراف المستقبل وكذلك تطوير الأفكار والمعارف الهادفة إلى تطوير القدرات الإبداعية لدى قادة المؤسسات، ان الذكاء الاستراتيجي يمثل ركيزة أساسية لانطلاق المؤسسات نحو النمو والتطور العلمي المدروس القائم علي استيعاب التكنولوجيا والقدرات التحليلية والابداعية.

ثالثاً: أدوار الذكاء الاستراتيجي.

يتسم الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من الأدوار وهي كما يلي (صالح وآخرون، ٢٠١٠، ١٦٢:١٤٩):

١- دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية.

هناك سمات للقائد الاستراتيجي وهي كالآتي:

أ- إنهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم (يفعلون ما يقولون)، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوي حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلاً عن إدارة الصراعات داخل المؤسسات بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الاستراتيجي في هذا المجال.

ب- إنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمؤسساتهم، مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمؤسساتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة، وبما يؤكد أن الإبداع عنصر من عناصر هذا النمط من الذكاء.

ج- التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الإستراتيجي طويل الأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيداً من الإبداع.

٢- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير.

فهذا النمط من الذكاء شرط أساسي لعمليات التغيير المؤسسي، وجعل القادة مندفعين لممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس، وتفحص تغيرات البيئة في إطار ما يوفره من معلومات عنها، ورسمهم الحد الفاصل بين المؤسسة وعالمها الخارجي، واعتماد روى مستقبلية تعزز هذه العمليات، كما أن الذكاء الاستراتيجي يجعل المؤسسات قادرة على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوصفها الراهن.

٣- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المؤسسات، وتجاوب التحديات المحيطة بها، كما برز دور الذكاء الاستراتيجي في:

أ- تحليل الصناعات الاستراتيجية العالية على أساس الندية الدولية (دولة مقابل أخرى) للارتقاء بأساليب تفكير المدير العالمي، وجعله مبدعاً في صياغة الإستراتيجية، وتشجيع المؤسسات على المشاركة في الأسواق العالمية المرموقة.

ب- توفيره آليات لمواجهة التحديات المتزايدة التي تعيشها المؤسسات ك (تغير العقول في عصر المعلومات)، و (القلق الإستراتيجي إزاء ظواهر التنافس بين أقسام المؤسسة بدل ان تساند بعضها بعضاً، أو عدم التوافق بين رؤساء المؤسسة في آرائهم، مثلاً)، لأنها تحديات تطلبت توظيف العقل الإستراتيجي في تحديد طبيعة الاستجابة تجاهها بعد وإسقاطها فرض البيئة المستقرة، ووجوب مواكبة حركة المعلومات، وهذا ما أظهر

دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهتها بتوفير المعلومات بالسرعة التي تؤمن الاستجابة المطلوبة.

٤- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرار.

تتخذ قاعدة الذكاء بالأفكار والبيانات والخبرات العملية والأحكام، وتشكل الأساس المعرفي للإستراتيجية والتفكير الإستراتيجيين حيال مستقبل المؤسسة، وتعتمد ثلاثة مصادر للمعرفة هي (الأفكار والبيانات والمحركات أو الموجهات)، وبما يوفر لمؤسسات الأعمال نظام ذكاء فاعل ومؤثر، ومصدراً لعشرات الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلات الإستراتيجية، وتسريع عملية التقدم الاستراتيجي، ولتمتع برؤية شخصية من قبل قادة المؤسسات تفعل عملية بناء ذكاء استراتيجي لديهم وصناعتهم للقرارات الناجحة، أما مسار القرار فيدل على مسالك وخطوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية الأسرع و الأذكى عبر مسح الفرص الناتجة عن عملية بناء المعرفة والإبداع في قاعدة الذكاء، واعتماد نتائج تقييم النجاحات السابقة للمؤسسة، وتقييم اتجاهات نموها، وتفحص إمكاناتها وقدراتها الذاتية، ومن ثم تحويل الفرص إلى خيارات إستراتيجية تتناسب مع القدرات التنافسية للمؤسسة ونقاط ضعفها، واختيار ما بين (٢-٤) من هذه الخيارات لتكون منطلقاً لقرارات إستراتيجية فاعلة، يليها وضع خطة القرار وتنفيذها عبر الانتقاء من بين الخيارات، وتنفيذ الخيار التي يوازي في أهميته أهمية صناعة القرار نفسه.

وحي يتم الفهم الشامل لمدخل الذكاء الاستراتيجي لابد من تناول أبعاد الذكاء الاستراتيجي بشيء من التفصيل سعياً نحو تحقيق توظيف أمثل له بشكل متعمق من أجل دعم قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وتدعيم موقفها التنافسي.

رابعاً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

يتناول البحث أبعاد الذكاء الاستراتيجي على النحو التالي:

١- **الاستشراف:** مصطلح الاستشراف الاستراتيجي استخدم للمرة الاولى في إذاعة (BBC) الأمريكية من قبل المؤلف H.G. WELLS الذي شدد على "أقسام وأسائدة للاستشراف" والذي يشير إلى عملية التوقع حول الاحتمالات والخيارات المستقبلية للأنشطة (أطرش، ٢٠٢٢، ٣٧). فيعرف الاستشراف بأنه عملية نظامية تشاركية تدعم عمليات صياغة السياسات على المدى المتوسط وطويل المدى، ويجمع الاستشراف بين مختلف الأدوات النوعية والكمية لتحقيق عدة أهداف منها مراجعة استراتيجيات العمل، وتحديد الإجراءات المبتكرة، واتخاذ القرارات المناسبة وبناء رؤى مشتركة مع الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة (Foundation, 2014, 14).

ويستهدف الاستشراف التصنيف والتنبؤ والتحكم، وهو يسعى إلى إنتاج المعرفة التي تزيل الغموض وعدم العقلانية والفوضى من عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تحسين النظام وفعالية عملية صنع السياسات، وهو يهتم من الناحية العملية بالخطط الإستراتيجية الشاملة ووسائل تحقيق الأهداف على المدى الطويل (Kuos a, 2014, 42).

تظهر أهمية الاستشراف في توظيف الذكاء الإستراتيجي لقادة المؤسسات كما يلي (صالح وآخرون، ٢٠١٠، ١٧٨):

أ- اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم، ولو كانت في شكل سلسلة من الأزمات، لأنه من ضرورات صناعة المستقبل والتنبؤ به وتنبؤ المؤسسات لمركز إستراتيجي أفضل، فضلاً عن كونه ممارسة مهمة في عالمنا المتغير على نحو غير مسبوق.

ب- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة، واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوى غير مرئية، وتطوير قدراتهم في التكهن بهذه التغيرات والتعامل معها (داخلية كانت أو خارجية)، وسواء نتجت عن نشاطاتهم الشخصية أم النشاطات المؤسسية.

ج- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير إستراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

د- استيعاب القادة للعمليات الرئيسية بالمؤسسة، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية.

٢- الرؤية الاستراتيجية: تعتبر الرؤية الاستراتيجية عملية إنشاء توقعات لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وهذا ما يتطلب من القائد ليس فقط إنشاء تلك الصور للمستقبل، ولكن ينبغي عليه بناء نظام تعاوني بين كافة العاملين في المؤسسة للوصول إلى الصورة المثالية ويجب أن تكون الرؤية واضحة ومعلنة لمستقبل مثالي يصف جميع أجزاء المؤسسة (أطرش، ٢٠٢٢، ٣٨)، فالرؤية تتعلق بالقدرة على الاستشراف والتفكير المنظم في تصميم النموذج أو حالة مثله يتطلب الوصول إليها (النعيمي، ٢٠٠٨، ١٧٣).

فتعرف الرؤية على أنها فن رؤية الأشياء غير الملموسة، إذ تعد من أبرز المهام الحساسة والرئيسة التي لا بد من أن يقوم بها القائد في المؤسسة، كما أن الرؤية لا يقصد بها بأنها مجرد تخيل أو تصور مرتبط بفترة أو أحداث قادمة بل أداة تعزز قدرات القادة على رسم المستقبل المنشود بالاعتماد على خبراتهم وعقلانية شخصياتهم لواقع مؤسستهم ومستقبلها، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهدافها المنشودة بعد توحيد جهود الأتباع نحو الوصول إلى هذه

الأهداف، كما ويتمثل دور الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي والتي لا بد من أن يمتلكها القادة الناجحين في المؤسسات كما يلي (الريبيحات، ٢٠٢٢، ٩١):

أ- المساهمة في رسم خارطة واضحة للعاملين ليتم الالتزام بها واتباعها لدورها في تمكينهم من اتخاذ وصناعة قراراتهم وتعتبر أداة موجهة نحو توجيه سلوكياتهم ضمن بيئة المؤسسة.

ب- تعتبر دليل استرشادي يمكن اللجوء إليه من قبل القادة لاستكشاف المنافسين والعمل على اتخاذ قرارات صائبة حول مواجهتهم والتحوط لهم.

ج- يمكن أن تسهم الرؤية المستقبلية في تحديد التوجهات المرغوب بها في المستقبل والتي قد تتطلب الفهم المبكر لأي تغييرات محتملة في البيئة المحيطة، وإيجاد المناخ المؤسسي المناسب لتطوير وتنمية إمكانيات المؤسسة إزاء استعدادها لمواجهة المراحل القادمة.

د- تعتبر عملية تقديم الرؤية الواضحة والناجحة وسيلة ناجعة يمكن من خلالها دعم وتعزيز قدرات القادة نحو سعيها لتحقيق طموحاتها المستقبلية، وتمهيد الطريق لمواجهة الاحتمالات والأوضاع المتعددة بما يضمن لها البقاء والاستمرارية والحصول على موقع تنافسي أفضل.

هـ- يمكن اعتبار الرؤية المستقبلية على أنها التزام وتعهد وإطار عملي يحول من انحراف المؤسسات، بالإضافة إلى أنها ذلك التصور المستقبلي لطريق النجاح المؤدى إلى تحقيق حلم المؤسسات وتحقيق طموحاتها.

و- تعد الرؤية المستقبلية محفزة للإبداع والابتكار والإيجاز والمرونة لما تلعبه من دور محوري في إيضاح الاتجاه العام للتغيير في المؤسسات مما يؤدي بدوره إلى مساعدة المؤسسات على تجنب الفشل عبر التكيف والخروج بنماذج أعمال ريادية.

يتضح مما سبق أن الرؤية المستقبلية هي تصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة أو التي تسعى للوصول إليها، ولكي تكون المؤسسة ناجحة فانه يجب أن تحدد رؤيتها وتصورها لما تريد تحقيقه من أهداف، حيث يجب أن تشرع في التخطيط ووضع الاستراتيجيات والسيناريوهات الكفيلة بتحقيق الرؤية خلال فترة زمنية محددة، ووفقاً لمعايير واضحة للإنجاز والقياس، وإذا فقدت المؤسسة الرؤية والتصور والأهداف، فقدت أهم دواعي وجودها واستمرارها.

٣- **الحدس الاستراتيجي:** يمثل الحدس إدراك عقلي سريع لظروف القرار بالاستناد إلى الخبرات السابقة دون الرجوع أو التركيز على التفكير المحسوس بطبيعة الموضوع المطلوب اتخاذ قرار بصدده، إن صناعة القرار الحدسي ليست لا إدارية أو منافية للعقل

والمناطق، بسبب كونها تستند الى سنوات من التجارب والخبرات التي تمكن المديرين من ايجاد حلول سريعة للمشاكل دونما اهتمام كبير بالحسابات والتخمينات (النعيمة، ٢٠٠٨، ١٤٦). فهو الصوت الداخلي للفرد وهو الذي يولد لديه مشاعر ضد قراراته أو معها بشكل عام، لاسيما إذا تضاربت البيانات أو كانت غير كافية فإننا نعتمد عليها للوصول إلى نتيجة على ما يعتقد أنه الحاسة السادسة وهي الحدس (العدل، ٢٠٢٠، ٤٠٧)، وتتركز مواصفات استخدام القدرة الحدسية فيما يأتي (النعيمة، ٢٠٠٨، ١٤٦):
أ- إسناد التوقع عن طريق الحدس بمحاولة الفهم المباشر لمتطلبات الظروف المحيطة، اعتمادا على الخبرة والتجربة.

ب- البحث عن أفكار وبدائل متعددة تعزز إمكانية نجاح القرار المعتمد على الحدس.
ج- إمكانية الاستعانة بالحدس في القرارات الاستثنائية والتي تتطلب السرعة أو التصورات غير التقليدية لمواضيع معينة تخص المستقبل ويتطلب الأمر اتخاذ قرارات بشأنها.
د- إشراك الآخرين (المرووسين) في مراحل تقييم طبيعة القرار المستند إلى الحدس والاجراءات المطلوبة لتنفيذه سعياً باتجاه خلق الفهم المشترك والإسناد الجماعي للأفكار المطروحة وسبل تنفيذها.

من أسباب زيادة أهمية الحدس ما يلي (أطرش، ٢٠٢٢، ٤٠):

أ- قدرة الحدس بالتدريب على التنبؤ للمستقبل.
ب- قدرة الحدس على تخيل أنك تؤدي العمل الواجب قبل حدوثه في الحقيقة.
ج- قدرة الحدس على ملاحظة المشاعر والأحاسيس التي يتم تجاهلها في العادة.
د- قدرة الحدس على الاحتفاظ بتسجيل الأفكار.
ويظهر دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من خلال الحدس في الجوانب الآتية (صالح وآخرون، ٢٠١٠، ١٩٤):

أ- إن الحدس من أبرز مقومات القادة (صناع القرارات) ممن يتسمون بالذكاء الإستراتيجي، ويتيح لهم توقع المشكلات قبل حدوثها، ووضع تقييمات تتسق زمنياً ودورة قراراتهم، بما فيها الحصول على معلومات تساعد في تحجيم المخاطرة المحيطة بمؤسساتهم، واقتناص الفرص المتاحة لها.

ب- إبعاد القادة عن أي نوع من أنواع القلق (لاسيما الإستراتيجي)، وتمكينهم من بناء إستراتيجية رصينة في أجواء قائمة على التعاون بينهم وبين مرووسيمهم، لأن الحدس يتيح لهم فهم اتجاهات المستقبل وتأثيراته بشكل أكثر وضوحاً.

ج- إن بسط الأفكار الحدسية والافتراضات أمام قادة ذوي خلفيات وثقافات ومهارات متنوعة، يتيح لهم رؤية الحقائق والأفكار من زوايا مختلفة، والكشف عن مشكلات

الأعمال قبل وقوعها ب (اعتماد نقاط إنذار قائمة على انموذج حدسي)، وإجراء التغييرات السريعة على إستراتيجية الأعمال بأقل مستوى من المخاطرة.

٤- **التفكير المنظم:** يجسد التفكير المنظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الاشياء التي يتم التعامل معها (النعيمة، ٢٠٠٨، ١٧٣). كما تعرف بأنها القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (العدل، ٢٠٢٠، ٤٠٥)، **للتفكير المنظومي ست فوائد أساسية بعيدة المدى تتمثل في (Haines, 2007, 84):**

أ- إطار وطريقة لفهم تعقيدات الحياة.
ب- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر حيث قواعدها الأساسية بسيطة ومتسقة وتظل كما هي من نظام إلى آخر.

ج- طريقة أفضل لدمج الأفكار الجديدة معاً في سياق نظمي متكامل.
د- طريقة أوضح لمعرفة وفهم ما يجري في أي مؤسسة، فيصبح فهم المشكلات المعقدة أسهل، كما هو الحال بالنسبة للعلاقة المتبادلة بين الأجزاء والدورات المتعددة للسبب والنتيجة (الأثر).

هـ- طريقة جديدة وأفضل لوضع الاستراتيجيات وحل المشكلات والعثور على نقاط القوة مع مراعاة النتيجة/ الرؤية/ الهدف في جميع الأوقات.
و- يتمثل جوهر التفكير المنظومي في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل منطقي ورشيد.

بالتركيز على تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين، كونه يهيئ الآتي (صالح وآخرون، ٢٠١٠، ١٨١):

أ- إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.
ب- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.

ج- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكيته.

د- رؤية أوضح، وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المؤسسة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات.

هـ- طرائق أفضل لابتكار الإستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.
و- الفرصة لمشاركة (الأفراد، وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المؤسسة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.
ز- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المؤسسة، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

يتضح مما سبق الدور البارز والحيوي لتفكير النظم في ترسيخ السمات القيادية وتنمية مهارات صفات وقدرات القادة الاستراتيجيين، ولذلك فإن المدرسة بحاجة إلى تفكير النظم، حيث تتيح للمدرسة طريقاً للتعلم واكتساب المعرفة من أجل خلق صيغة تكاملية للأفكار الجديدة في بيئة العمل فيساهم في إرساء ثقافة العمل الجماعي وهذا يدعم كثيراً إدارة المدرسة وخصوصاً في وقت الأزمات للتخفيف من حدة الأزمة، ومواجهة المشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسة التعليمية بطريقة أفضل، حيث يعطى إحساساً بالمسئولية الجماعية، كما يسهم في تهيئة الجو لحالة من التفوق للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسين لها، فيحسن من المدرسة.

٥- **الدافعية (التحفيز):** تعبر الدافعية عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرضٍ، كذلك تحفيز العواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين، وتعتبر دوافع الفرد عن نفسها في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجات من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه (العدل، ٢٠٢٠، ٤٠٧)، فتركز الدافعية المقدره في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف (النعيمة، ٢٠٠٨، ١٧٣).

أما الدافعية أو القدرة على تحفيز (دفع) العاملين كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي فتعكس "قدرة القائد على دفع Motive أو (تحفيز) الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذ التصورات والرؤى أو "حثهم على تشغيل المؤسسة وتقويتها، وتبني أفضل التصورات للارتقاء بفاعلية هذا العنصر، وتبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين، كونها مثيرات تظل خارج كيان العاملين، وتدفعهم للعمل والالتفاف حول هدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسئولية، والبحث عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، وبما ينمي فيهم المبادرة ثم الإيمان بأداء ما يوجههم قادتهم لأدائه، وهذا ما يبرز الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الدافعية في ترسيخ السمات القيادية أولاً، والارتقاء بأداء العاملين والمؤسسة ثانياً

(صالح وآخرون، ٢٠١٠، ١٩٠: ١٩١). وعلى القائد اتباع قاعدة الرءاء الأربعة (4Rs) من أجل كسب أفراد متعاونين. (Maccoby and Scudder, 2011, 38)

١) المسؤوليات Responsibilities: مع الاشخاص الذين لديهم فرص واقعية لإنجاز المهام بنجاح.

٢) العلاقات Relationships: خلق ثقافة تفضي إلى الانفتاح والعمل الجماعي والتقدير والاحترام.

٣) المكافآت Rewards: تقديم مكافآت ملموسة وغير ملموسة تتناسب مع الأداء.

٤) الأسباب Reasons: تبين الغرض النهائي وربط المهام مع النتائج.

من مهارات التحفيز لدى القائد الاستراتيجي ما يلي (عتريس، ٢٠١٧، ٣٣):

أ- مهارة ربط الحوافز بالأداء الفعلي ومفاهيم الجدارة والاستحقاق.

ب- مهارة اشراك العاملين في وضع سياسة وخطة للحوافز بالمؤسسة.

ج- مهارة التتويج في استخدام الحوافز بأشكالها المختلفة.

د- مهارة تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار.

هـ- مهارة استخدام الحافز الذي يتناسب مع كل فرد.

و- مهارة توظيف الحوافز لخدمة أهداف المؤسسة.

ز- مهارة تقدير الجهود والمساهمات المتميزة لجميع المعنيين بالمؤسسة.

ح- مهارة توظيف بيئة عمل ايجابية وصحية وجاذبة تشجع على بذل المزيد من الجهد والعتاء.

يتضح مما سبق أن الدافعية من سمات القيادة المؤسسية الفعالة التي تتمتع بذكاء استراتيجي من خلال تحفيز العاملين وحثهم على العمل، وتوجيه سلوكهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة والأداء العالي، ورفع روح الحماس لديهم، لتحقيق الأهداف المؤسسية، وتنفيذ التصورات والرؤى.

٦- الشراكة: يشير مفهوم الشراكة إلى القدرة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى، حيث يمكن للقيادة ممن لديهم مستويات عالية من الذكاء الاستراتيجي إقامة شراكة مع مدراء لديهم ذكاء عاطفي في حال إدراكهم أنهم بحاجة لذلك، ويبرز دور الشراكات في النهوض بقدرات القادة في مؤسساتهم من خلال (الريبيحات، ٢٠٢٢، ٩٣):

أ- يعد أحد آليات التكيف مع التحديات البيئية، وفرص لتبادل الخبرات والتجارب.

ب- توفير مجال العمل التعاوني والمشاركة في الموارد النادرة.

ج- إشباع حاجات الاتجاهات للتنظيم المعاصر وطريق لتحويل التنافس إلى تعاون.

كما حدد أيضاً دور الشراكة في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال الآتي (صالح وآخرون، ٢٠١٠، ١٨٧):

- أ- كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل لـ (تحسين كفاءة الشركاء، واشتراكهم في أداء المهام وتقليل تكاليفها، وتحويل تنافسهم إلى تعاون).
- ب- بوصفها إحدى آليات (التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء).
- ج- توفيرها إطار عمل تعاوني للتشارك، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.
- د- إشباعها حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، مع (الإبداع في حل المشكلات، والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمار طويل الأمد) ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.
- هـ- التخلص من الجمود المؤسسي.

ويبرز دور الشراكة في النهوض بقدرات ومهارات القيادة في مجال الذكاء الاستراتيجي من خلال (عتريس، ٢٠١٧، ٣٥):

- أ- مهارة وضع رؤية استراتيجية واضحة ومخططة للتحالف أو الشراكة.
 - ب- مهارة جذب الشركاء الداعمين لخطة العمل بالمؤسسة.
 - ج- مهارة تحديد وتقييم الشركاء المتوقعين ودراسة أوضاعهم والمجالات التي يمكن أن يفيدوا المؤسسة فيها من خلال الشراكة.
 - د- مهارة تطوير علاقات العمل والاعتراف المتبادل بالفرص والتفاوض الناجح.
 - هـ- مهارة إشباع حاجات المستفيدين والابداع في حل المشكلات والتفوق في الاداء.
 - و- مهارة تحويل التنافس إلى تعاون وتشارك وتكامل.
 - ز- مهارة الثقة والالتزام والقدرة على حل الصراعات التي قد تبرز، والمشاركة في المعلومات.
- يتضح مما سبق أن الشراكة تعد من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية وذلك لأنها تعمل على التغلب على نقاط الضعف لدى المؤسسة والعاملين وتعزز من نقاط القوة لديهم، حيث تستهدف تنفيذ الاهداف المشتركة والمنفعة المتبادلة بين الطرفين، فتواكب التغيرات والتطورات في البيئة التنافسية والحفاظ على مكانها بين المؤسسات.

المحور الثاني: الميزة التنافسية ودورها في التعليم الاساسي.

أصبحت مؤسسات التعليم مهتمة بقضايا لم تكن مألوفة من قبل مثل حتمية التغيير، وضرورة التعلم مدى الحياة، والمنافسة، والشفافية، والحوكمة والمحاسبية، والترابط بين البحوث العملية والميدانية والتطبيقية، والاستجابة الفاعلة لأصحاب المصالح، كما ظهرت الشراكات الدولية بين مؤسسات التعليم متعددة الجنسيات وزادت حركة الطلاب والأساتذة فيما بينها، هذا

بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بإضافة البعد الإقليمي والدولي في البرامج والمناهج الدراسية (الهالي، ٢٠١٩، ٣٢:٢٥).

أولاً: أهمية الميزة التنافسية في التعليم:

أصبحت الميزة التنافسية هدفاً للمؤسسات نتيجة مواجهة هذه المؤسسات لتحدي الحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحقيق أرباح أعلى على المدى البعيد، وتعتمد الميزة التنافسية في الأساس على الإبداع والابتكار في استغلال الموارد المتاحة، لذلك لا بد لأي مؤسسة أن تتبنى إستراتيجية تنافسية هدفها الأساسي هو تحسين وضعها التنافسي من خلال تحقيق ميزة تنافسية وقيمة مضافة للعملاء لا يقدر المنافسون على تقديم مثلها، والعمل على استمراريتها (Van Zyi, 2006, 18:19). ويمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في أنها (السيد، ٢٠٢٠، ١٥٧):

أ- تعكس قدرة المؤسسة التعليمية على خلق قيمة مضافة وتلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب وذويهم بفعالية أكبر من نظيراتها.

ب- تصور مدى مواكبة المدرسة للتطوير التكنولوجي والمعرفي محلياً ودولياً.

ج- تساعد المؤسسة التعليمية على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة التي يشهدها المجتمع المعاصر.

د- توضح مدى قدرة المدرسة على التجديد والابتكار والابداع في تقديم الخدمة التعليمية.

هـ- تعكس مدى توافر الموارد والمهارات والقدرات لدى المدرسة وقدرتها على استغلالها.

و- تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق ربحية أعلى عن طريق ضمان ولاء العملاء واستمرارهم بالتعامل معها.

وبالتالي فإن أهمية الميزة التنافسية تكمن في دفع المؤسسة التعليمية نحو تحقيق عائدات أفضل من وراء تقديم الخدمة التعليمية، سواء كانت هذه العائدات تتمثل في تقديم مخرجات تعليمية قادرة على مواكبة العصر، وما يحدث من تطورات وتغيرات أو تحقيق أرباح مادية من خلال زيادة الطلب على الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية. ويمكن إجمال الأسباب التي تحتم الأخذ بالميزة التنافسية في مؤسسات التعليم في الآتي (الهالي، ٢٠١٩، ٣٢:٢٥):

أ- زيادة التحديات التي فرضتها العولمة على مؤسسات التعليم.

ب- التوجه نحو تدويل التعليم بعد العمل باتفاقية تحرير التجارة في الخدمات (GATS).

ج- زيادة التوجه نحو خصخصة مؤسسات التعليم.

د- تنامي دور رأس المال الفكري والمعرفي في تعزيز القدرة الاقتصادية للدول.

هـ- ضعف قدرة الدول العربية -ومنها مصر- على مواكبة ما يحدث في العالم بصفة عامة ودول الجوار غير العربية بصفة خاصة من تطورات وتغيرات دولية.

و- تضخم المشكلات التعليمية التي يعانها التعليم في مصر .
ويشير ما سبق إلى أن أهمية الميزة التنافسية تتبع من قدرتها على دفع المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد مقارنة بمثلتها المنافسة ويتم ذلك من خلال تقديم الخدمة التعليمية سواء كانت هذه العوائد متمثلة في تقديم مخرجات تعليمية متوافقة مع العصر ومتطلباته وما يحدث به من تغيرات وتطورات مختلفة.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية

بناءً على منهج بورتر فان محددات الميزة التنافسية تتمثل في ظروف الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ضروب الطلب على الخدمات، والدعم المقدم للمؤسسات، الاستراتيجيات التي تتبعها وتنفذها المؤسسات، وأيضاً الهيكلية والتنافسية، كذلك السياسة التي تتبعها الحكومة، وفرصة الصدمات الخارجية، حيث أن هذا المنهج ينظر إلى مجموعة المؤسسات الصغيرة ويساعد في معرفه كيفية استخدام الميزة بالشكل المناسب الذي يطور المؤسسة، ومن محددات التي تؤثر على الميزة التنافسية محدودية رأس المال والدعم وعوامل وموارد الإنتاج التالية: الموارد البشرية، الموارد المالية، ومصادر المعرفة، والموارد الرأس مالية والبنية التحتية، وأيضاً وجود عمالة غير كفؤ ولا تمتاز بمهارات عالية، نقص المواد الخام، الظروف المناخية غير المساعدة (Abdel Gawad, Alkhteb, and Intezar, 2014, 81).

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما (أوبكر، ٢٠٠٦، ١٥):

أ- القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المؤسسات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالخدمة.

ب- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية.

هناك العديد من العناصر والأبعاد الرئيسية، والتي تتوفر في بعض المؤسسات التعليمية وتجعلها تكتسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات الأخرى، وإذا ما تمكنت المؤسسة من

الاحتفاظ بهذه العناصر والأبعاد مستقبلاً لتلبية متطلبات الأجيال القادمة تصبح ميزتها التنافسية، من أهم هذه الأبعاد ما يلي (السيد، ٢٠٢٠، ١٠٣:١٠٢):

أ- تمتع المؤسسة بالعديد من الفرص التي تغتنمها وتدعمها فتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى مثل: وجود عدد من العاملين بها من قادة الفكر والابداع المتميزين في تخصصاتهم، قدرتها على ابتكار وتطوير أنشطة متميزة، وتوليد مخرجات مبتكرة وذات جودة عالية.

ب- نظرة المؤسسة إلى التحديات والتغييرات المحيطة ببيئتها بشتى أنواعها على أنها فرصة - مهما كانت انعكاساتها سلبية أم إيجابية- واستثمارها لصالحها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها، متفردة بذلك في هذا الشأن على مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

ج- امتلاك المؤسسة لبيئة تعليمية ذات جودة عالية، وداعمة للتعليم والتقدم العلمي وخدمة المجتمع، ثرية بالقيم الثقافية والأخلاقية الداعمة للتقدم والمنافسة والتميز.

د- تدار المؤسسة بإدارة متميزة لديها رؤية إستراتيجية وخطط تنفيذية تتمتع بالمرونة وبالحرية الأكاديمية في تحديد مسارها ومستقبلها بما يتفق مع المتغيرات الطارئة والتحديات المستقبلية.

كما تحدد أبعاد الميزة التنافسية كالآتي (Alomian, Alsawalhah, and Almarshad, 2019, 68:69).

أ- الإبداع: يشير إلى طرائق جديدة لإنجاز المهام داخل المؤسسة، ويرتكز على العامل البشري الذي يولد أفكاراً، وقرارات، وسلوكيات غير تقليدية تساعد المؤسسة على منافسة غيرها، واكتساب ميزة تنافسية لفترة معينة.

ب- المرونة: يتمثل في قدرة المؤسسة على وضع بدائل استراتيجية، يتم من خلالها تقديم خدمات متنوعة في الوقت المناسب تلبي احتياجات ورغبات العملاء.

ج- التكلفة: تعبر عن تخفيض التكاليف الخاصة بالمنتج النهائي، بما لا يؤثر على جودة المنتج النهائي، حيث يتم التركيز على تقليل التكاليف غير الضرورية، وتحسين الأنشطة، وخلق قيمة مضافة.

د- التمايز: يتمثل في تقديم المؤسسة منتجاً أو خدمة ذات قيمة أعلى للعملاء، بحيث يكون العميل على استعداد لدفع قيمة هذا المنتج أو الخدمة، ويفضله عن منتجات وخدمات المؤسسات الأخرى.

هـ- الجودة: أحد أهم الأبعاد التي تساعد على بقاء ونمو المؤسسة، والحفاظ على ميزتها التنافسية، وتتمثل في مجموعة الميزات التي تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة، والتي تتعلق

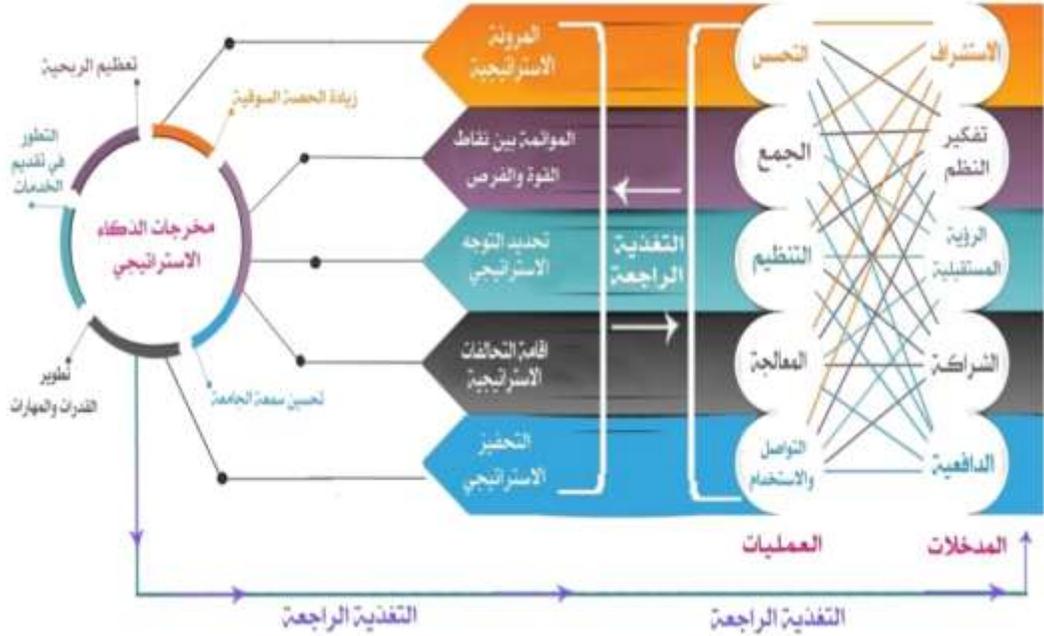
بالتكلفة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل، ومهارات العاملين، وغيرها من الميزات التي تنعكس بشكل مباشر على المخرج النهائي للمؤسسة. إن الميزة التنافسية للمؤسسات لا تنشئ من فراغ أو عدم وإنما تنشئ نتيجة لوجود وتضافر عوامل عديدة تسهم جميعها في خلقها والحفاظ عليها والتي من أبرزها الإمكانيات المادية والبشرية ومصادر المعرفة المختلفة وأن الميزة التنافسية تتشكل في ضوء قدرة المؤسسات على الأبداع والمرونة والتميز وتقديم منتجات جديدة متفردة.

يتضح مما سبق أن المؤسسة التعليمية تستطيع بناء ميزة تنافسية كلما توافرت لديها القدرة على حسن توظيف واستغلال كافة مواردها المختلفة لتقديم منتج بجودة عالية متميزة كما أن الابداع والتحديث المستمر في الخدمة التعليمية يساعد في كسب ولاء أولياء الأمور وكافة الأطراف البيئية المؤثرة على الأداء المؤسسي بالمدرسة.

المحور الثالث: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية:

مع ازدياد التحديات التي تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي، أصبح من الصعب الاحتفاظ بإستراتيجية تنافسية لفترة طويلة، وباتت المؤسسات تبحث عن نموذج عمل (Business model) يقودها إلى تبنى الإستراتيجية الملائمة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد، واقتناص الفرص لتقديم قيمة عالية للمستفيدين وللمؤسسات معاً؛ إذ أصبحت الميزة التنافسية تتمثل بالاستجابة الأفضل للمستفيد، والجودة الأعلى، والكفاءة الأفضل، والابتكار (على، ٢٠١١، ٣).

لما أضحت الميزة التنافسية خيار استراتيجي تسعى المؤسسات لتحقيقه، فهي بأمس الحاجة إلى نظام فعال؛ يعمل على جمع وتحليل البيانات والمعلومات الاستباقية، ويمكنها من الوصول إليها، ولعل الذكاء الاستراتيجي بما يمتلكه من أبعاد، بوصفها نظام متكامل لإنتاج معلومات على مستوى عال من النضج المعرفي، هو الأداة الناجعة لترجمة هذا الخيار، إذ أنه يقلل أقصى ما يمكن من حالة اللاتأكد، ويمكن المؤسسات من القدرة على مواجهة مشكلاتها الاستراتيجية، ولا يخولها من التأقلم والتكيف مع المستقبل فحسب، بل يكسبها ميزة تنافسية للتنبؤ به وإدارته، ويمكن القول أن الميزة التنافسية للمؤسسات، هي إحدى ثمار الذكاء الاستراتيجي الذي يوسم به قاداتها، ولإبراز دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأهداف آنفة الذكر؛ تم اقتراح نظام ذكاء استراتيجي من شأنه تحقيق الميزة التنافسية وهو كالاتي (أحمد، ٢٠٢٠، ١٥):



شكل (١) نظام الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية (الريجات، ٢٠٢٠، ١٥)

تمثل مكونات الذكاء الاستراتيجي مدخلات للنظام وتعد الركائز الأساسية التي ينطلق منها هذا النظام، ويمثل العمود (٢) جزء العمليات الأساسية المكون الثاني للنظام وتعمل كمنظومة متكاملة يتم من خلالها القيام بعملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها ونشرها؛ وتقديمها على شكل معرفة عملية يتم الاستفادة منها للقيام بمجموعة من الأساليب الموضحة في العمود (٣) التي لا بد للمؤسسة من القيام بها كخطوة أولية في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ يمثل كل أسلوب أحد مكونات الذكاء الاستراتيجي، وهذه الأساليب هي الأخرى تعمل بصورة متكاملة ومرتبطة مجسدة فيما بينها الفكر المنطومي لنظام الذكاء الاستراتيجي ككل؛ ويمثل العمود (٤) مجموعة المؤشرات التي تؤكد على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية؛ من خلال تطبيقها لنظام الذكاء الاستراتيجي وأن قادتها يتسمون بهذا المنهج الإداري الحديث (أحمد، ٢٠٢٠، ١٦).

تأكيداً لما سبق يمكن القول إن مفهوم الذكاء الاستراتيجي الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلتزم بمنطق التفكير المنطومي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين (عبد الله، ٢٠١٠، ٣٤).

يتضح مما سبق أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي يمكن أن تؤثر على أبعاد الميزة التنافسية وذلك كما يلي:

يؤثر بُعد الاستشراف على أبعاد الميزة التنافسية حيث يساعد على الابداع لما فيه من تحديد الاجراءات المبتكرة مما يساعد على تحقيق الابداع والابتكار، كما يساعد على الاستعداد للمستقبل وإجراء التعديلات الممكنة للتعامل معه بما يحقق أهداف المؤسسة، واستبعاد عناصر التكلفة غير الضرورية، كما يساعد على التمايز لما فيه من بناء رؤى مشتركة مع أصحاب المصلحة، وامكانيه تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة لعملائها المختلفة.

يؤثر بُعد الرؤية الاستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية حيث تعد الرؤية المستقبلية محفزة للابداع والابتكار والانجاز والمرونة لما تلعبه من دور محوري في ايضاح الاتجاه العام للتغيير في المؤسسات مما يؤدي بدوره إلى مساعدة المؤسسات على تجنب الفشل عبر التكيف والخروج بنماذج أعمال ريادية، فالرؤية هي ذلك التصور المستقبلي لطريق النجاح المؤدى إلى تحقيق حلم المؤسسات وتحقيق طموحاتها ومن ثم امكانية التميز مقارنة بالمنافسين، فالرؤية هي مصدر تصور عن زبائن المؤسسة واحتياجاتهم لانهم غايتها ولا بد من رصد تحركاتهم بين المؤسسات المنافسة وتلمس رضاهم وتشكيل رؤى جديدة عنهم.

يؤثر بُعد الحدس على أبعاد الميزة التنافسية حيث ان الحدس من أبرز مقومات صناعة القرارات ممن يتسمون بالذكاء الاستراتيجي فينتج لهم توقع المشكلات قبل حدوثها ووضع تقييمات تتسق زمنياً ودورة قراراتهم بما فيها الحصول على معلومات تساعد في تحجيم المخاطر المحيطة بمؤسساتهم واقتناص الفرص المتاحة لها وبالتالي تحقيق التمايز للمؤسسة.

يؤثر بُعد التفكير المنظم على أبعاد الميزة التنافسية حيث أن التفكير المنظم هي طريقة افضل لأبداع وابتكار استراتيجيات كفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الاستراتيجية وابقاء الرؤى والاهداف حيه في جميع الاوقات، وكذلك من خلال الفرصة لمشاركة الافراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الامد في المؤسسة وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها، يمكن للتفكير المنظم تحقيق التمايز من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة وحل المشكلات والتعرف على نقاط القوة وجوانب الضعف للاستفادة منها في تحقيق الرؤية الموضوعية.

يؤثر بُعد الدافعية على أبعاد الميزة التنافسية حيث يمكن القول إن الدافعية تمثل مطلباً هاماً لتحقيق الابداع في العمل والجودة فالقائد الاستراتيجي لابد أن يكون قادر على تحفيز الأفراد على الايمان بأهداف المؤسسة وتبنى أفضل التصورات لتحقيقها كما أنه لدية قدرة على غرس مشاعر المسؤولية لدى مرؤوسيه، كما تعبر الدافعية عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبنى

وجهه نظر ملائمة لإيجاز العمل المكلف به بشكل مرضٍ وبتكلفة مناسبة، كما توفر الدافعية الحافز الداخلي والحماس للارتقاء بمستويات الاداء المؤسسي وتحقيق التمايز. يؤثر بُعد الشراكة على أبعاد الميزة التنافسية حيث يعمل على اشباع حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم مع الابداع في حل المشكلات والتفوق في الاداء ودعم الاستثمار طويل الأمد ثم تحقيق قيمه أكبر لأطراف الشراكة من أجل تحقيق الجودة والتمايز، كما يعمل على توفير إطار عمل تعاوني للتشارك وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة، كما أن الشراكة هي أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل لتحسين كفاءة الشركاء واثراكهم في اداء المهمات وتقليل تكاليفها وتحويل تنافسهم إلى تعاون.

نتائج وتوصيات البحث:

- ١) تؤثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، الحدس، التفكير المنظم، الدافعية، والشراكة) على ابعاد الميزة التنافسية (الابداع، المرونة، التكلفة، التمايز، الجودة).
- ٢) أصبح الذكاء الاستراتيجي من الدعائم الاساسية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة في مواجهة التحديات التي انتجتها ثورة المعلومات واشتداد المنافسة، وحسن استغلال الموارد بالإضافة إلى دعم المشاركة وتحفيز الموارد البشرية وتركيز جهودها.
- ٣) يتوجب على المديرين نشر مفهوم الذكاء الاستراتيجي والتأكد من فهم العاملين له وذلك من خلال عقد الندوات والبرامج التدريبية.
- ٤) ضرورة عمل المدراء على تشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وذلك حتى يتم التواصل إلى افكار جديدة ومبتكرة من قبل العاملين للنهوض بالمؤسسة.
- ٥) يسهم الذكاء الاستراتيجي في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ومعالجة المشاكل والوقاية منها وعلى هذا الأساس يعد الذكاء الاستراتيجي أداة هامة تستعملها المؤسسات المختلفة لضمان توسعها وبقائها في المنافسة.
- ٦) يجب استخدام عمليات الاستشراف الاستراتيجي لكي يتم تحديد ومعرفة المسار التنافسي المستقبلي وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات المختلفة باتباع طرق علمية مدروسة.
- ٧) التأكد على تحسين دافعية العاملين والوصول للأداء المرتفع والتفوق لتحقيق الميزة التنافسية.
- ٨) السعي إلى تعاون المدرسة والأسرة ومؤسسات المجتمع المدني لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة، وذلك من خلال عمل اجتماعات دورية بين العاملين بالمدرسة وأولياء

الأمر، وكذلك من خلال عمل موقع الكتروني رسمي ومعلن للمدرسة والعاملين بها تتيح لأولياء الأمور بمشاركة مشاكلهم وآرائهم وأفكارهم لتطوير المدرسة، والأطراف البيئية ذات الصلة والتي يمكنها زيادة الوعي وتحسين الأداء.

المراجع العربية:

- ١) أبو إسماعيل، هند محمد عبد الوارث (٢٠٢٢): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة تحليلية، مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية، جامعة مدينة السادات، كلية التربية، العدد (٢١).
- ٢) أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٦): الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية.
- ٣) أحمد، عنتر محمد (٢٠١٧): تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (٤١)، العدد (٤).
- ٤) أطرش، بلال خالد (٢٠٢٢): الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، ابصار ناشرون وموزعون، عمان.
- ٥) آل راجح، عبد الرحمن هشلول عبد الله (٢٠٢٢): أثر مستوي الذكاء الاستراتيجي وفق نموذج (Maccoby & Scudder) على الإبداع التنظيمي لدي مديرات المدارس بمدينة الباحة من وجهة نظر المعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (١٠٥).
- ٦) جوهر، على صالح، وآخرون (٢٠١٨): متطلبات تنويع مصادر تمويل التعليم العام لتطوير التعليم الابتدائي بمصر، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (١٣٣).
- ٧) حسن، عبد المنعم الدسوقي (٢٠٢١): "دور الذكاء الاستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بور سعيد: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد (٥٠).
- ٨) الحسيني، فائزة أحمد (٢٠١٩): رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد (٢)، العدد (٤).
- ٩) الربيعات، أحمد سالم (٢٠٢٢): رأس المال الفكري في الميزة التنافسية الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٠) السيد، محمود محمد (٢٠٢٠): عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (٢١).
- ١١) السيد، نادية حسن (٢٠٢٠): الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٧)، العدد (١٢٥).
- ١٢) صالح، أحمد على، وآخرون (٢٠١٠): الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر.
- ١٣) صبحي، مريم نادي (٢٠٢٢): واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٦)، العدد (٩).
- ١٤) طانيوس، جورجيت بشرى (٢٠٢٢): البحوث الإجرائية ودورها في مواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي في سوهاج، مجلة الثقافة والتنمية، العدد ١٧٧.

- (١٥) الظفيري، منصور مشاري سفاح بطاح (٢٠١٩): دور المدرسة في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد (٣٤).
- (١٦) العابدي، على رزاق جباد، والموسوي، هاشم مهدي هاشم (٢٠١٤): السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتقلة في العراق)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة- كلية الإدارة والاقتصاد.
- (١٧) عبد الله، بدر بن سليمان بن (٢٠١٠): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، اطروحة دكتوراة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- (١٨) عبد الله، عثمان (٢٠١٢): تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح، مجلة البحث، العدد (١٠).
- (١٩) عتريس، محمد عيد (٢٠١٧): تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلى الله عليه وسلم، مجلة كلية التربية ببناها، العدد (١١١).
- (٢٠) العدل، عادل محمد (٢٠٢٠): ذكاءات متعددة، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- (٢١) على، محمد نمر، وآخرون (٢٠٢٢): تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، العدد (١١).
- (٢٢) على، نانسي داود (٢٠١١): إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (٢٣) عوض، مريم نادى صبحي (٢٠٢٢): واقع تحقيق التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٦)، العدد (٩).
- (٢٤) عيسى، عمرو محمد حامد (٢٠٢٣): متطلبات تحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد (٢٣)، العدد (١).
- (٢٥) محمد، بهاء الدين عربي (٢٠١٩): تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق-كلية التربية، العدد ١٠٢.
- (٢٦) محمد، شريف محمد (٢٠٢١): دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٤).
- (٢٧) محمد، عزة عبد المنعم (٢٠٢٤): حسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، مجلة بحوث، جامعة عين شمس، المجلد (٤)، العدد (٢).
- (٢٨) محمد، محمود محمد السيد (٢٠٢٠): عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (٢١).
- (٢٩) محمد، نسرين صالح (٢٠١٨): الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (٤٢)، العدد (٣).
- (٣٠) مصطفى، عزة جلال (٢٠٢٠): الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (٤٤)، العدد (٤).
- (٣١) معجم اللغة العربية: المعجم الوجيز (٢٠٠٠): القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم، ص ٢٤٦.

- ٣٢) المقادمة، عبد الرحمن إبراهيم أحمد (٢٠١٣): دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- ٣٣) مقبل، أحمد عبد الله (٢٠٢٠): دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، مجلة جامعة الجزيرة، الجمهورية اليمنية، المجلد (٣)، العدد (٥).
- ٣٤) المنزوع، زايد علي عبد الخالق (٢٠٢٠): "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء، مجلة جامعة البيضاء، المجلد (٢)، العدد (٢).
- ٣٥) المنوفي، محمد ابراهيم (٢٠٢١): تحديات التعليم الأساسي المصري، دراسة نقدية، مجلة كلية التربية- جامعة كفر الشيخ، العدد (١٠١).
- ٣٦) مهدي، ساهرة عبد السلام (٢٠١٨): الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية، مجلة ابحاث الذكاء والقدرات العقلية، العدد (٢٥).
- ٣٧) موسي، موسي فتحي (٢٠١٩): التحليل الجغرافي لبعض مشكلات التعليم الابتدائي في مصر وآفاق تنميتها، مجلة مركز البحوث الجغرافية والكارتوجرافية، العدد (٢٧).
- ٣٨) الناصر، عامر عبد الرزاق عبد المحسن (٢٠١٥): ادارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٩) النجار، آلاء أسامة (٢٠٢٤): "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في إدارة الأزمات لدى مديرو المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (١٣)، العدد (٥).
- ٤٠) نعمة، علي ثائر (٢٠٢٣): أثر الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة، مجلة الدراسات المستدامة، مجلد (٥)، العدد (١).
- ٤١) النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٨): المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٤٢) الهلالي، الهلالي الشربيني (٢٠١٩): التنافسية الدولية وحثمية تطبيقها في مؤسسات التعليم: قراءة تحليلية لمحور التعليم في تقرير التنافسية الدولية لعام ٢٠١٨ - ٢٠١٧، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٦)، العدد (١١٧).

المراجع الاجنبية:

- 43) Abdel Gawad, Gaber Mohamed.M, Alkhteeb, Tarek Tawfik, and Intezar, Mohammad Tariq (2014): Determinants of Competitive Advantages of Dates Exporting: An Applied Study on Saudi Arabia, International Journal of Economics and Finance; Vol. (6), No. (4).
- 44) Ali, Hasan (2016): Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (6), No. (4).
- 45) Alomian, Nayef Rage, Alsawalhah, Ayyoub Ahmad, and Almarshad, Mohammad Nasser (2019): The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan, International Journal of Business and Social Science, Vol. (10), No. (4).

- 46) Baei, Fahime and Others (2017): The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare), International Review of Management and Marketing, Vol. (7), Issu. (2).
- 47) Don McDowell (2009): **strategic intelligence: A handbook for practitioners' managers and user**, Toronto: The Scarecrow Press.
- 48) Elhachemi, Rebiai (2024): The Human Resource as A Link Between Strategic Intelligence and Outstanding Organizational Performance, **Journal of Economics and Human Development**, Vol. (15), No. (1).
- 49) Esmaeili, Mahmoud Reza (2014): Study on the effect of Strategic Intelligence on Decising Making and Strategic Planning, International Journal of Asian Social Science, Vol. (4), No. (10).
- 50) Foundation, European Training (2014): Frame: Skills for the Future, Torion: European Training Foundation.
- 51) Haines, Stephen (2007): Strategic and Systems Thinking: The Winning Formula, Systems Thinking Press.
- 52) Kuosa, Tuomo (2014): Towards Strategic Intelligence – Foresight, Intelligence, and Policy-Making, Vilijandi: Dynamic Futures.
- 53) Maccoby, Michael, Scudder, Tim (2011): Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change, performance improvement, Vol. (50), No. (3).
- 54) Purity.U, Ndubuisi-Okolo, Ifeoma, Anekwe Rita, and Anigbogu, Theresa (2017): The Effect of Strategic Intelligence on Business Success in Selected Commercial Banks in South-East, Nigeria, International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), Vol. (1). Issu. (6).
- 55) Van Zyi, Charlene Rowena (2006): Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersct for Increased Sustainable Competitive Advantage, (M.A Thesis), Faculty of Management, University of Johannesburg.